

PLAN ESTRATÉGICO 2011 – 2014



Bogotá, Septiembre 2011



**AGENCIA LOGÍSTICA
FUERZAS MILITARES**
— La unión de nuestras Fuerzas —



Grupo Social y Empresarial
de la Defensa
Ministerio de Defensa Nacional, Bogotá, Colombia, 2011

DIRECTIVOS - SEDE PRINCIPAL

Coronel (r) **Pedro Alonso Acosta Bernal**
DIRECTOR GENERAL

Coronel (r) **Julio Alfonso Tello Ceballos**
SUBDIRECTOR GENERAL (e)

Economista **Gabriel de la Cuesta Mora**
JEFE OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

Abogada **Martha Eugenia Cortés Baquero**
JEFE OFICINA ASESORA JURÍDICA

Contadora Pública **Martha Cecilia Polanía Ipuz**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO

Abogada **Fanny Mercedes González Valbuena**
JEFE OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

Capitán de Fragata **Gladys Elena Medina Ochoa**
JEFE OFICINA DE TECNOLOGÍA

Coronel (r) **Wladislao Reinoso Marín**
DIRECTOR CADENA DE SUMINISTRO

Teniente Coronel **María Roselly Solano Motta**
DIRECTOR DE APOYO LOGÍSTICO

Teniente Coronel **Javier Ricardo Polanía Vargas**
DIRECTOR DE CONTRATACIÓN

Economista **Martha Victoria Garzón Galvis**
DIRECTORA COMERCIAL

Coronel (r) **Julio Alfonso Tello Ceballos**
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Contadora Pública **Sofía Espinosa Torres**
DIRECTORA FINANCIERA

DIRECTORES REGIONALES

Teniente Coronel **Javier Hernando Rojas Manosalva**
AMAZONIA

Coronel (r) **Freddy Quintero Oliveros**
ANTIOQUIA-CHOCO

Capitán de Fragata **Martin Alonso Orduz Rodríguez**
ATLANTICO

Coronel (r) **José Domingo Rubio Saavedra**
CENTRO

Coronel (r) **Rafael Enrique Cifuentes Nieto**
LLANOS ORIENTALES

Mayor (r) **Luís Ramón Ovalle Mejía**
NORTE

Coronel (r) **Guillermo Moncaleano Arciniegas**
NORORIENTE

Capitán de Fragata **René Alejandro Cantor Caballero**
PACÍFICO

Teniente de Navío **Gustavo Andrés Guerra**
SUR

Teniente Coronel **Carlos Alberto Montenegro Maya**
SUR OCCIDENTE

Coronel **José Arnulfo Torres Duarte**
TOLIMA GRANDE

INTRODUCCIÓN

La construcción del Plan Estratégico de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares requiere tomar elementos del entorno político, económico, social e institucional del Estado y de la Sociedad colombiana, en el cual esta organización interactúa, en especial, aquellos que competen al sector de la defensa y seguridad nacional; uno de los elementos que debe tener en cuenta cualquier ente estatal al formular el plan estratégico es precisamente su alineación total con la política gubernamental.

En ese sentido, es conveniente hacer una breve referencia a las líneas de política trazadas por el gobierno nacional, específicamente referidas al tema de la defensa y la seguridad nacional.

LINEAS DE POLÍTICA

En el 2002, la administración del presidente Álvaro Uribe puso en marcha la *Política de Seguridad Democrática* – PSD, como línea rectora de todas las actividades concernientes a la seguridad y defensa nacional; en su aplicación, la PSD se concentró en recuperar el control del Estado sobre la mayor parte del territorio nacional, particularmente aquel afectado por la actividad de grupos armados ilegales y narcotraficantes.

En el 2006 y tras cuatro años de implementación de la PSD, los resultados fueron ampliamente satisfactorios, habiéndose reducido significativamente los indicadores de criminalidad y recuperación de la sensación de seguridad y tranquilidad en la gran mayoría del territorio nacional, lo cual se ha reflejado en altos índices de crecimiento económico. La implementación de la PSD generó un nuevo contexto estratégico marcado por la adaptación de las amenazas y el surgimiento de nuevos desafíos. Esta situación obligó al sector defensa a revisar la política y plantear nuevos objetivos habiéndose estructurado la *Política de Consolidación de la Seguridad Democrática* - PCSD, quedando reflejada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010 “*Estado Comunitario: Desarrollo para Todos*”.

Para el año 2010, y con el cambio de Gobierno, se implementó el Plan de Desarrollo “Prosperidad Para Todos” donde se definen los roles y estrategias de la actual administración en el cuatrienio 2010-2014. Dentro del mismo, se contempla el punto sobre CONSOLIDACION DE LA PAZ, donde se especifica el papel de las Fuerzas Militares y las Empresas del GSED para el logro de las estrategias planteadas.

El Gobierno Nacional es consciente de que el sector seguridad y defensa presenta retos fundamentales en los cuales es fundamental el papel jugado por la entidades que prestan el apoyo necesario para su desarrollo y cabal cumplimiento. Por ello, es necesario trabajar en la modernización del sector, mediante avances institucionales y normativos. Es así como se plantea que las estrategias y programas a desarrollar en cuanto a este objetivo se harán en dos componentes: el mejoramiento gerencial y administrativo del sector, así como en aumentar los esfuerzos por mejorar las condiciones de los miembros de la Fuerza Pública.

Atendiendo esta estrategia, el Plan de Desarrollo del actual gobierno establece cinco puntos fundamentales para el mejoramiento gerencial y administrativo del sector:

1. **SOSTENIBILIDAD DEL GASTO EN EL SECTOR DEFENSA.** Adopción de medidas para reducir costos operativos del sector mediante búsqueda de eficiencias y desarrollo de un proceso de planeación y programación presupuestal que marque la diferencia con ejercicios inerciales de presupuestación.
2. **CIENCIA Y TECNOLOGIA PARA LA DEFENSA Y LA SEGURIDAD.** Desarrollo de un plan sectorial que promueva la investigación y desarrollo, con miras a lograr que el país cuente con autosuficiencia e innovación en el campo de la defensa.
3. **AGENCIA PARA LA COOPERACION Y EXPORTACION EN SEGURIDAD Y DEFENSA.** Creación de una agencia que

centralice y promocióne la cooperación y la oferta de bienes y servicios del sector a las Fuerzas Armadas de otros países.

4. FUTURO DE LA FUERZA 2035. Desarrollo de ejercicios de rediseño de Fuerza que permita generar capacidades para enfrentar los nuevos ambientes de amenazas de forma eficiente y eficaz.
5. GSED COMPETITIVO: Profundización en las estrategias de Gobierno Corporativo establecidas bajo criterios de planeación, direccionamiento y control, que permitan fortalecer a las entidades adscritas y vinculadas al MDN, así como las que se adhieran al GSED, con miras a que se conviertan en un verdadero apoyo a la Fuerza Pública y un gran aporte al desarrollo del sector de la Seguridad y Defensa Nacional.

Es así como el Ministerio de Defensa Nacional, atendiendo el direccionamiento estratégico planteado por el Gobierno Nacional, estableció la Política Integral de Seguridad y Defensa para la Prosperidad (PISDP), en concordancia con los lineamientos anteriormente descritos, así como a las políticas de articulación interna, adaptación oportuna y eficaz de las organizaciones a los retos que se vislumbran, diseño de estrategias proactivas, fortalecimiento de la acción integral y afinación de roles y misiones. Así, la PISDP contempla los siguientes parámetros:

OBJETIVO NACIONAL.

Alcanzar condiciones de seguridad óptimas para garantizar la prosperidad democrática y el progreso nacional.

PROPOSITO SUPERIOR

Contribuir a la gobernabilidad democrática, la prosperidad colectiva y la erradicación de la violencia, mediante el ejercicio de la seguridad y la defensa, la aplicación adecuada y focalizada de la fuerza y el desarrollo de capacidades mínimas disuasivas.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS SECTORIALES.



Figura 1

El Objetivo F “Fortalecer la institucionalidad y el bienestar del sector seguridad y defensa nacional” incluye una serie de estrategias enfocadas al cumplimiento de tres criterios centrales: sostenibilidad, flexibilidad y adaptabilidad. En ese sentido, el MDN diseñó cuatro estrategias:

1. Modernizar la Gestión Sectorial.
2. Impulsar proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
3. Alcanzar un GSED competitivo.
4. Avanzar en una estrategia de bienestar para los miembros de la Fuerza Pública.

El Grupo Social y Empresarial de la Defensa (GSED) juega un papel fundamental en el desarrollo de estos programas, cuyo objetivo es la integración de todas las entidades adscritas y vinculadas del sector para obtener ahorros y sinergias importantes y apoyar en forma sistemática, los objetivos que se ha trazado la Fuerza Pública.

EL GRUPO SOCIAL Y EMPRESARIAL DEL MINISTERIO DE DEFENSA - GSED

Por ser un referente de gran importancia para la formulación de los planes estratégicos de las entidades que lo conforman, es pertinente hacer una referencia especial al GSED como instancia de direccionamiento estratégico, coordinación y control.

Este grupo es el más grande del sector público colombiano, conformado por empresas reconocidas y disímiles en su función, pero con un fin común: “Apoyar la misión de la Fuerza Pública y velar por el bienestar y la seguridad social de sus miembros”.

Entre sus principales compromisos está el de brindar el apoyo logístico para que la Fuerza Pública vaya al combate y administrar los regímenes de excepción del personal uniformado, como son el de seguridad social, salud, vivienda fiscal y adquisición de vivienda propia.

Su acción va desde la contratación interadministrativa, la provisión de abastecimientos, la administración de cesantías, el otorgamiento de créditos hipotecarios, el reconocimiento y pago de las asignaciones de retiro, recreación y educación, pasando por el mantenimiento y repotenciación de aeronaves y buques, la administración de zonas francas industrial y de servicios, hasta la producción de armamento y el diseño y fabricación de nodrizas y lanchas.

Hacia el estamento civil, el Grupo Social y Empresarial de la Defensa cumple funciones como la atención y prevención de desastres, el control de la seguridad privada, la recuperación de personal lisiado, de

las viudas y huérfanos de guerra y el transporte aéreo a zonas apartadas del territorio nacional.

La ideología del GSED se define a partir del propósito superior y de los valores centrales que representan la razón fundamental para la existencia del grupo.

El propósito superior es *“Contribuir de manera eficaz y medible a consolidar la seguridad y la paz en Colombia a través del suministro oportuno de bienes y servicios que apoyen la Defensa Nacional”*.

El logro de este propósito superior, se sustenta en los siguientes valores:

- Compromiso con la Fuerza Pública. Las actividades del grupo están al servicio de la Fuerza Pública y existe una permanente preocupación por atender sus requerimientos y necesidades.
- Unidad de gestión. Somos un grupo empresarial que actúa bajo una dirección unificada, en el que todas las empresas y personal trabajamos en equipo en la búsqueda de un propósito superior y de unos objetivos estratégicos comunes.
- Diligencia. En el GSED valoramos altamente la oportunidad, excelencia y efectividad en la entrega de los bienes y servicios requeridos por la Fuerza Pública y por la ciudadanía. No hay lugar a dilaciones en tanto que está de por medio la vida y la seguridad de los ciudadanos y de los miembros de la Fuerza Pública.
- Rendición de cuentas. En el GSED rendimos cuentas de todas nuestras actuaciones de manera permanente al Ministerio de Defensa, a la Fuerza Pública y a la ciudadanía.
- Innovación. En el GSED buscamos siempre nuevas y más eficientes formas de hacer las cosas.

- Cultura de buen trato. Somos una organización centrada en el respeto y la dignidad de las personas. El apoyo a sus realizaciones profesionales, y el cultivo de todas sus capacidades y destrezas son esenciales para el éxito y el progreso del grupo.
- Integridad y transparencia. En el GSED actuamos de forma recta, intachable, y de acuerdo con la Ley.

El GSED lo integran 18 empresas distribuidas en tres Unidades Estratégicas o “clusters”: Apoyo Logístico, Bienestar y Apoyo a la Comunidad (Figura 2).

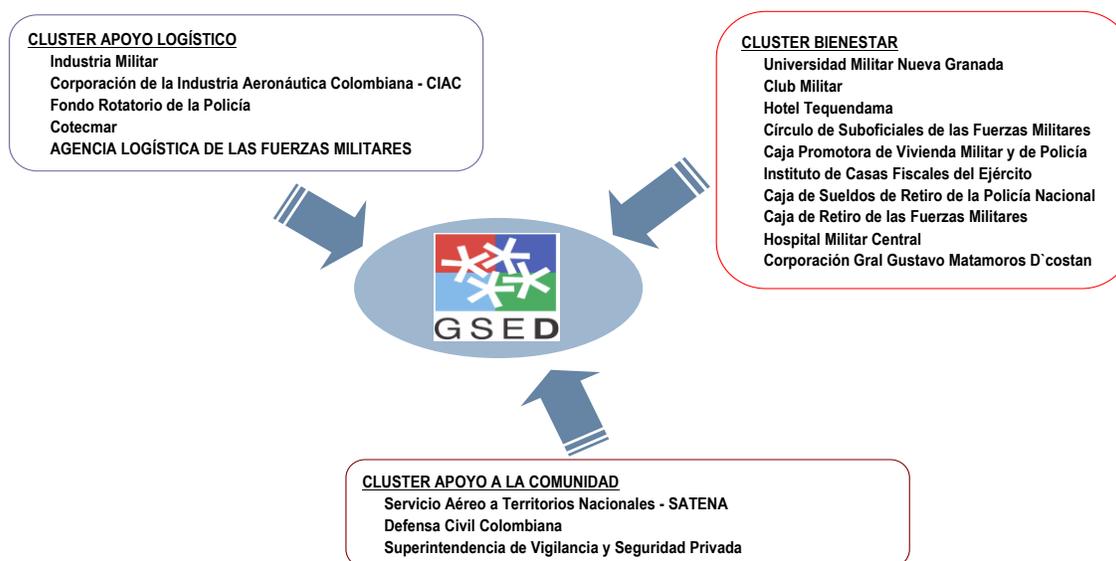


Figura 2

La Agencia Logística hace parte de la Unidad Estratégica Apoyo Logística junto con Indumil, la CIAC, el Fondo Rotatorio de la Policía y COTECMAR.

Tal como se muestra en la Figura 2, su órgano de dirección está conformado por el Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa “GSED” creado con el Decreto 4481 del 24 de noviembre de 2008 y la Junta Asesora del Grupo Social y Empresarial

del Sector Defensa “GSED” creada mediante Decreto No. 4483 del f 24 de noviembre de 2008 integrada por:

1. El Comandante General de las Fuerzas Militares
2. El Jefe de Estado Mayor Conjunto del Comando General de las Fuerzas Militares.
3. El Comandante del Ejército Nacional
4. El Comandante de la Armada Nacional de Colombia
5. El Comandante de la Fuerza Aérea Colombiana
6. El Director General de la Policía de Colombia
7. Ocho (8) miembros, designados por el Ministro de Defensa nacional, pertenecientes a la Juntas o Consejos Directivos de las entidades del Grupo Social y empresarial del Sector Defensa “GSED”, expertos en temas relacionados con las funciones del Grupo.

Para atender los temas y campos de acción en los clúster que integran el GSED (Apoyo Logística, Bienestar y Apoyo y Seguridad) con el Decreto anteriormente enunciado se conforman comités clasificados así:

1. Comité de Apoyo Logístico
2. Comité de Educación, Vivienda y Recreación
3. Comité de Salud y Seguridad Social
4. Comité de Apoyo a la Seguridad

Con el Decreto No. 4481 del 27 de noviembre de 2008 se modifica parcialmente la estructura del Ministerio de Defensa Nacional y crean las Direcciones de Gestión Estratégica y de Finanzas Corporativas las cuales dependen del Viceministerio del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa “GSED” y se les define funciones

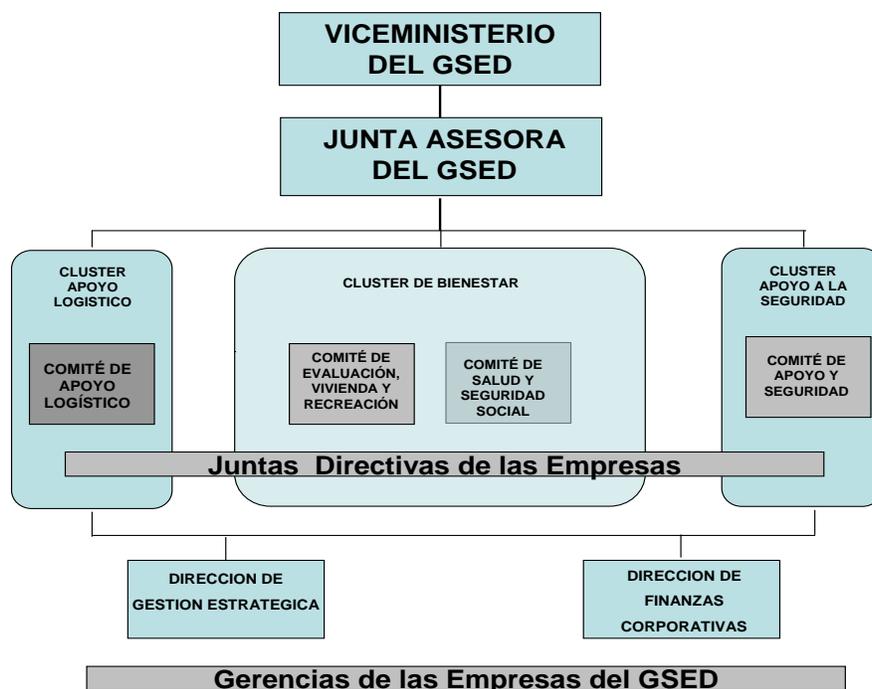


Figura 3

EL GSED Y LA AGENCIA LOGÍSTICA

Como resultado de un riguroso ejercicio de planeamiento estratégico realizado en febrero de 2008, el cual contó con la asesoría de expertos del sector privado, se llevó a cabo el encuentro del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa presidido por el señor Ministro de Defensa y con la participación del Comandante General de las FF.MM y de los Comandantes de las Fuerzas, se aprobó la siguiente MEGA para la Agencia Logística:

“SATISFACER AL 100% LAS NECESIDADES DE ABASTECIMIENTOS CLASE I, II, III, IV y VI HASTA NIVEL UNIDAD TÁCTICA, Y CONTRATAR OTROS BIENES Y SERVICIOS REQUERIDOS POR LAS FUERZAS MILITARES Y SECTOR DEFENSA”.

Esta MEGA se concibe como un poderoso mecanismo para estimular el progreso empresarial; es una meta grande, retadora y audaz que además de ser clara y obligatoria, unifica los diversos enfoques en una organización.

A partir de la MEGA la Agencia propuso las siguientes líneas de acción, a través de las cuales se asegura su logro en un horizonte de cinco años (2010 a 2014):

1. El planeamiento y presupuestación integral con las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa, de manera tal que desde la vigencia anterior se determinen de manera conjunta los abastecimientos Clase I, II, III, IV y VI a suministrar por parte de la Agencia Logística, en las condiciones de tiempo, modo y lugar que se requieren.
2. La integración con la logística nacional para garantizar los abastecimientos oportunos a las Fuerzas en las mejores condiciones de precio y calidad; esto incluye continuar el fortalecimiento de las compras centralizadas y negociaciones a futuro.
3. El mejoramiento del servicio a las Fuerzas que incluye la modernización de la infraestructura física y tecnológica, el fortalecimiento de las capacidades logísticas, especialmente en las regionales con el programa de ranchos de tropa y tiendas del soldado.
4. La sostenibilidad financiera que garantice el crecimiento de la entidad en el mediano y largo plazo como resultado de un gerenciamiento adecuado de costos, al manejo eficiente de la liquidez y flujos de caja.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA LOGÍSTICA

Con base en los lineamientos de la Política de Prosperidad Para Todos y las estrategias sectoriales expresadas en la Política Integral de Seguridad y Defensa Para la Prosperidad del Ministerio de Defensa, la Mega, las Líneas de Acción definidas para la Agencia Logística a instancias del GSED y la Política de Gerencia Pública Activa, la Oficina Asesora de Planeación bajo la orientación de la Dirección General, y la participación del equipo directivo de la Entidad, ajustó el Plan Estratégico de la Agencia Logística en un horizonte de cinco años 2010 – 2014 conservando las perspectivas de la metodología Balance Score Card.

Por lo anterior, el presente documento integra los conceptos básicos: La Mega, los Valores, la Misión, la Visión, los Principios, las Políticas Corporativas, las Líneas de Acción y los Objetivos Estratégicos alineados todos ellos con la política gubernamental y los objetivos sectoriales.

El Plan lo conforman seis objetivos estratégicos, que se despliegan en 21 objetivos específicos, los cuales a su vez, sirven de base en la formulación de actividades y tareas del Plan de Acción Anual, el cual, además definirá los plazos, presupuestos, responsables e indicadores para el cumplimiento de metas establecidas.

PRINCIPIOS Y VALORES

La misión de la Agencia Logística involucra un conjunto de principios y valores definidos como los instrumentos rectores para el cumplimiento de la misma. En consecuencia, todas las acciones que se planifiquen y desarrollen contarán con el firme compromiso de respetar y cumplir cabalmente con estos principios.

- Reserva de información.
- Control Gerencial.
- Identidad con la organización jerárquica de la Fuerza Pública y con los valores institucionales del Sector Defensa.
- Protección y uso adecuado de los recursos de la institución.
- Rendición de Cuentas.
- Protección del medio ambiente.

La Agencia Logística orienta sus prácticas sobre la base de valores que permiten a las personas que conforman la institución reafirmar sus convicciones de manera consecuente con la condición humana y el desarrollo del entorno social y económico del país.

Estos valores sustentan la moral institucional y la ética profesional con que sus integrantes, tanto militares como civiles, responden día a día a los desafíos impuestos por la situación actual del país y por los

lineamientos que en materia de defensa y seguridad ha formulado el gobierno a través del Ministerio de Defensa Nacional.

Los **VALORES** rigen la fuente principal de fortaleza, de estímulo y de honorabilidad de la Agencia; cultivarlos y desarrollarlos debe ser interés permanente de todos sus miembros:

Creemos además, que la interiorización de estos valores por las personas que integran la Agencia Logística, son determinantes para que la entidad cumpla a cabalidad con su misión y materialice la visión.

HONESTIDAD: Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.

COMPROMISO: Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.

SERVICIO: Satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la constitución y la Ley no han confiado.

RESPONSABILIDAD: Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

RESPECTO: Tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

TOLERANCIA: Aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Capacidad de saber escuchar y aceptar al otro, valorando las distintas formas de entender y posicionarse frente a la vida, sin atentar contra los derechos fundamentales.

LEALTAD: Cumplimiento de lo que dicen las leyes de la fidelidad y del honor. Fidelidad en el trato o en el desempeño de un cargo. Guardar fidelidad a los principios y valores institucionales.

JUSTICIA: Lo que debe hacerse según derecho o razón. Virtud de dar a cada uno lo que le corresponde o le pertenece.

ETICA: Permite determinar cómo deben actuar los miembros de un grupo. Crea conciencia en las personas para que reflexionen acerca

de cómo ha sido el comportamiento que han llevado con aquellos que los rodea.

TRABAJO EN EQUIPO: No significa solamente “trabajar juntos” Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA con los objetivos de la empresa.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito son un conjunto mínimo de puntos determinantes en los cuales al obtener resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para la organización. En este sentido se han identificado los siguientes factores de éxito para la ALFM:

- Atención al cliente interno y externo.
- Calidad en bienes y servicios.
- Confianza e imagen.
- Planificación coordinada con el MDN y las FF MM.
- Infraestructura tecnológica robusta
- Solidez financiera.
- Cultura organizacional.
- Alianzas estratégicas con las empresas del GSED

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

VISIÓN

En el año 2014 la Agencia Logística será una organización inteligente, moderna, líder en soluciones logísticas integrales para las Fuerzas Militares y el sector defensa hasta nivel de unidad táctica en abastecimientos Clase I, II, III, IV y VI, con un talento humano altamente calificado y comprometido.

MISIÓN

En la formulación de la misión se tuvo en cuenta:

- El propósito fundamental de la organización, es decir, su razón de ser.
- La Responsabilidad frente a las FF. MM. y Sector Defensa.
- Los bienes y servicios ofrecidos.
- Los grupos de interés o relacionados (clientes, usuarios, proveedores, Estado, Sociedad).
- La contribución a la consolidación de la paz y la seguridad.

“Suministrar bienes y servicios a través de la producción, adquisición, almacenamiento y distribución para satisfacer las necesidades de las Fuerzas y el sector defensa en todo el territorio nacional”.

MEGA

“SATISFACER AL 100% LAS NECESIDADES DE ABASTECIMIENTOS CLASE I, II, III, IV y VI HASTA NIVEL UNIDAD TÁCTICA, Y CONTRATAR OTROS BIENES Y SERVICIOS REQUERIDOS POR LAS FUERZAS MILITARES Y SECTOR DEFENSA”.

POLÍTICA INTEGRADA

La Agencia Logística, en cumplimiento de los Principios Constitucionales, los lineamientos del Ministerio de Defensa Nacional y las normas ambientales aplicables, satisface las necesidades en abastecimientos Clase I, II, III, IV, VI y otros bienes y servicios requeridos por las Fuerzas Militares y el Sector Defensa, bajo criterios de oportunidad, confiabilidad, prevención de la contaminación y control de impactos ambientales, con un recurso humano competente y comprometido con el mejoramiento continuo de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema Integrado de Gestión.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DIRECTOR

En el 2014 la ALFM liderará las soluciones logísticas integrales para las Fuerzas Militares y el sector defensa: será el operador logístico de los abastecimientos Clases I, II, III, IV y VI, desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico, y se convertirá en la entidad más efectiva en contratación de obras, bienes y servicios del sector defensa.

ORGANIZACIÓN

La Agencia Logística de las Fuerzas Militares cuenta con una estructura moderna, plana, sencilla, con niveles jerárquicos mínimos y con un enfoque basado en los procesos y en los clientes, la cual permite generar valor en la prestación de todos los servicios de la entidad.

La estructura interna de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares contempla una Dirección General con cinco oficinas y una Subdirección General de la que dependen seis direcciones técnicas y once regionales.

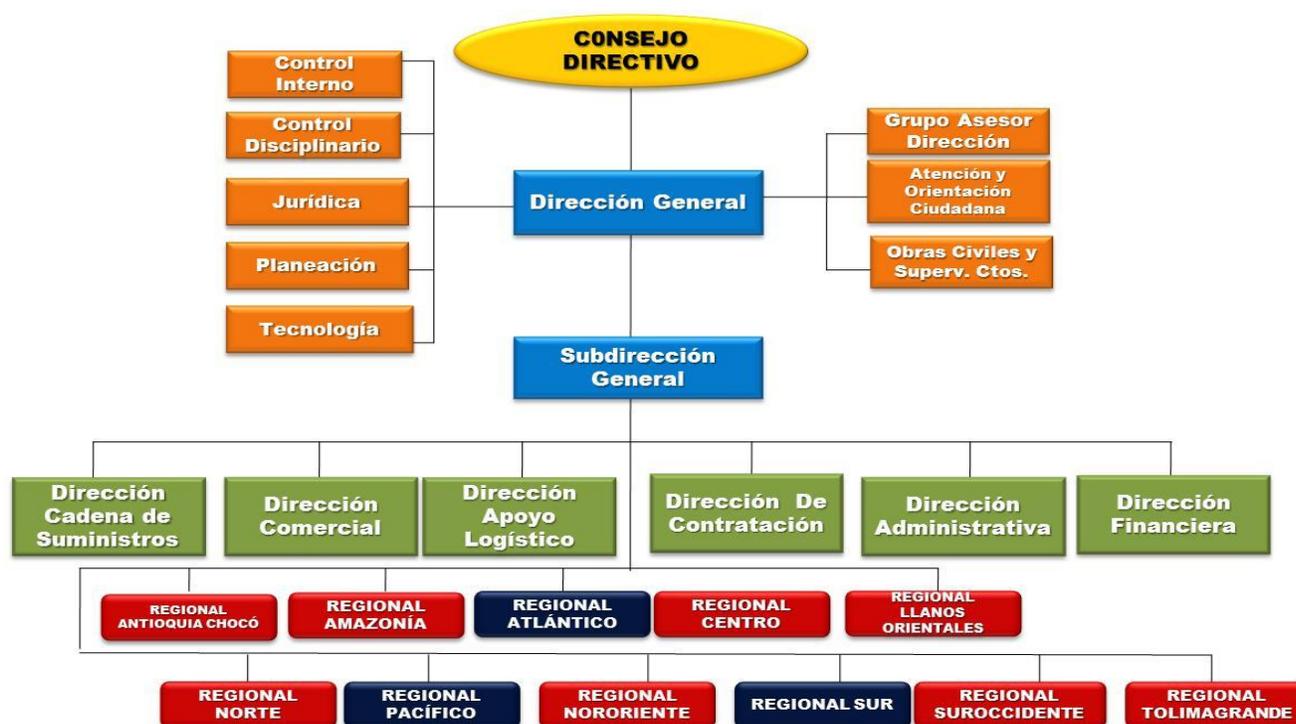


Figura 4

DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Previo a la definición de los objetivos estratégicos el grupo directivo de la Agencia, bajo el liderazgo del Director General, realizó diagnóstico de las capacidades internas de la organización, así como un análisis del entorno en el que ésta interactúa, cuyo resultado se expresa de la siguiente manera:

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de un sistema integrado de información, lo cual limita la toma de decisiones y el control de procesos.	Probada experiencia en contratación estatal.
Limitación de la agilidad contractual y la flexibilidad presupuestal como consecuencia del régimen de contratación.	Amplia experiencia en la operación de Cadenas de Abastecimientos Clase I y III.
Estructura organizacional y planta de personal inadecuadas a la proyección de la entidad.	Presencia y cobertura en todo el territorio nacional.
Baja promoción y publicidad de los negocios y servicios de la ALFM.	Solidez financiera y unidad de caja.
Limitada infraestructura logística para prestar un mejor servicio a las Fuerzas.	Representación de las Fuerzas en el equipo directivo y demás niveles de la entidad. Compromiso del personal con el cumplimiento de la MEGA.

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Resistencia en algunos niveles del MDN y del mando militar a utilizar la ALFM como su operador logístico.	Consolidación del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED.
Posibilidad de reasignación de excedentes financieros a otros sectores.	Nuevos requerimientos operacionales de las FF.MM. y el sector defensa.
Partida de alimentación deficitaria	Aumento de cobertura de servicios por mayores inversiones de la Agencia Logística.
Cambio intempestivo de políticas de contratación de las Fuerzas frente a la Agencia Logística.	Posibilidad de ampliar la cobertura de servicios a otras entidades del Estado.
	Contratación centralizada de abastecimientos Clase I con la Armada y Fuerza Aérea y Clase III con el Ejército. Política de centralización de compras del MDN en la ALFM.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en todos los lineamientos de política, orientación estratégica y análisis anteriores, se definieron seis objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas:

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

A través de esta perspectiva se identifican los segmentos de mercado en los que interactúa la Entidad, y las acciones a desarrollar que generan valor agregado orientado a la satisfacción de las necesidades



de las tropas en términos de oportunidad, calidad y precio.

Objetivo Estratégico 1

FORTALECER LA CREDIBILIDAD Y CONFIANZA

Objetivo Específico

C1a Gestionar mecanismos de información y sensibilización sobre los beneficios que genera la ALFM en el

abastecimiento de bienes y servicios a las Fuerzas y demás entidades del sector defensa.

Descripción: Se trata de divulgar en los diferentes niveles del mando militar y en las entidades del sector las bondades que se generan en la utilización de las capacidades de la ALFM.

Adicionalmente se requiere efectuar mediciones periódicas de la percepción que tienen las instituciones usuarias respecto de los servicios de la entidad y dar cumplimiento al manual de implementación de la estrategia de Gobierno en Línea.

Metas	2011	2012	2013	2014
1.Elaborar programa de divulgación de los servicios y los beneficios derivados a todas las entidades usuarias.				
2.Efectuar al menos tres mediciones de la percepción de los usuarios sobre los bienes y servicios recibidos de la ALFM.				
3.Cumplir los criterios establecidos en la estrategia de Gobierno en Línea		Mantener		

Indicadores:

1. Avance del programa de divulgación.
2. Mediciones efectuadas en cada año / 3.
3. Nivel de cumplimiento manual de implementación estrategia gobierno en línea.

Lideran: Dirección de Apoyo Logístico - Dirección Comercial – Oficina Asesora de Planeación.

Recursos: No requiere.



Objetivo Estratégico 2.

AMPLIAR LA COBERTURA DE ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS EN LAS FUERZAS Y EN EL SECTOR DEFENSA.

Objetivos Específicos

C2a. Suministrar el 100% de las necesidades de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa en abastecimientos Clase I.

Descripción: Este objetivo busca que la Agencia Logística cumpla la Mega definida y desarrolle su función de operador logístico del sector defensa en la ejecución del 100% del presupuesto de alimentación asignado a las Fuerzas, bajo parámetros de calidad oportunidad y precios favorables en cada una de las vigencias hasta el año 2014.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1.Suministrar abastecimientos Clase I al Ejército.	380.815,46	449.838,35	524.811,32	551.051,61
2.Suministrar abastecimientos Clase I a la Armada.	36.032,80	42.563,75	49.657,70	52.140,52
3.Suministrar abastecimientos Clase I a la Fuerza Aérea	16.193,74	19.128,89	22.316,98	23.432,87

NOTA: En el caso del Ejército y la Armada, los valores anotados corresponden a los compromisos anunciados en la reunión realizada el 20 OCT 2010 entre el Viceministerio del GSED y las Fuerzas. Si bien la Fuerza Aérea no anunció compromisos, se proyectaron las cifras indicadas (2011, 2012, 2013 y 2014) con base en los presupuestos asignados a esa Fuerza en vigencia 2010.

Indicador:

Valor de los suministros efectuados en Clase I a las Fuerzas

Requerimientos efectuados por las FF.MM en Clase I

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Recursos:No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2b. Suministrar el 100% de los requerimientos de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa en abastecimientos Clase II.

Descripción:La ALFM en su calidad de operador logístico cumple la Mega impuesta supliendo el 100% de los requerimientos Clase II a las Fuerzas Militares, bajo parámetros de calidad, oportunidad y precios en cada una de las vigencias hasta el 2014.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase II al Ejército.	354.839,78	290.851,95	339.326,45	356.292,82
2. Suministrar abastecimientos Clase II a la Armada.	0,00	81.844,88	95.485,69	100.259,88
3. Suministrar abastecimientos Clase II a la Fuerza Aérea	0,00	56.512,18	65.930,86	69.227,30
4. Suministrar abastecimientos Clase II a la Policía Nacional	8.511,22	0,00	0,00	0,00

NOTA: En el caso del Ejército, el valor anotado corresponde a los compromisos anunciados en la reunión realizada el 20 OCT 2010 entre el Viceministerio del GSED y las Fuerzas. Si bien la Armada y la Fuerza Aérea no anunciaron compromisos, se proyectaron unas cifras para los años 2012, 2013 y 2014, con base en el presupuesto asignados a esas Fuerzas en la vigencia 2010 para este tipo de abastecimientos. Por su parte, la Policía Nacional anunció el monto indicado para la dotación de material de intendencia.

Indicador:

Valor de los suministros Clase II efectuados a las Fuerzas

Valor requerimientos efectuados por las FF.MM en Clase II

Lidera: Dirección de Apoyo Logístico.



Recursos:No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2c. Suministrar el 100% de las necesidades del Ejército y de la Armada, y el 100% de requerimientos del Sector Defensa en abastecimientos Clase III.

Descripción:La ALFM cumple la Mega ejecutando toda la logística de adquisición y abastecimiento de combustibles, grasas y lubricantes a las Fuerzas, bajo parámetros de calidad oportunidad y precios favorables en cada vigencia hasta el año 2014.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase III al Ejército.	91.430,58	44.672,59	52.769,50	61.564,52
2. Suministrar abastecimientos Clase III a la Armada.	66.900,42	32.687,26	38.611,83	45.047,20
3. Suministrar abastecimientos Clase III a la Fuerza Aérea	0,00	112.637,14	133.052,67	155.228,28

NOTA: En el caso del Ejército y la Armada, los valores anotados corresponden a los compromisos anunciados en la reunión realizada el 20 OCT 2010 entre el Viceministerio del GSED y las Fuerzas. Si bien la Fuerza Aérea no anunció compromisos, se proyectaron unas cifras para los años 2012, 2013 y 2014, con base en el presupuesto asignados a esa Fuerza en la vigencia 2010 para este tipo de abastecimientos.

Indicador:

Valor de los suministros Clase III efectuados a las Fuerzas

Valor requerimientos efectuados por las FF.MM en Clase III

Lidera:Dirección Cadena de Suministros.

Recursos:No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2d. Suministrar el 100% de los requerimientos de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa en abastecimientos Clases IV.

Descripción: Al suministrar el 100% en cada vigencia hasta el año 2014 de los abastecimientos Clase IV para las Fuerzas Militares, la ALFM cumple su razón de ser como operador logístico del sector defensa.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase IV al Ejército.	107.712,00	150.797,00	178.130,00	207.817,00
2. Suministrar abastecimientos Clase IV a la Armada.	0	0	0	0
3. Suministrar abastecimientos Clase IV a la Fuerza Aérea	0	0	0	0

N

NOTA: Si bien ninguna de las Fuerzas anunció compromisos en la reunión de coordinación del clúster logístico para Clase IV, se proyectaron unas cifras para 2012, 2013 y 2014, con base en el presupuesto asignados a las Fuerzas en la vigencia 2010 para este tipo de abastecimientos.

Indicador:

Valor de los suministros Clase IV efectuados a las Fuerzas

Valor requerimientos efectuados por las FF.MM en Clase IV

Lidera: Dirección de Apoyo Logístico.

Recursos: No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2e. Suministrar el 100% de las requerimientos de las Fuerzas Militares y otras entidades del sector defensa en abastecimientos Clases VI.

Descripción: Al suministrar el 100% en cada vigencia hasta el año 2014 de los abastecimientos Clase VI para las Fuerzas Militares, la ALFM cumple su razón de ser como operador logístico del sector defensa.



Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Suministrar abastecimientos Clase VI a la DGSM y al HOMIC.			257.800,0	265.600,0

NOTA: Si bien la Dirección General de Sanidad Militar - DGSM no anunció compromisos en la reunión de coordinación del clúster logístico para Clase IV, se proyectaron unas cifras para 2013 y 2014, con base en el presupuesto asignado en 2010 para este tipo de abastecimientos. Sólo se programan las vigencias 2013 y 2014 dado que el Ministerio de Defensa en representación de la DGSM abrió el proceso de adquisición de Clase VI para las suplir las necesidades de los años 2011 y 2012.

Indicador:

Valor de los suministros Clase VI efectuados a las Fuerzas

Valor requerimientos efectuados por las FF.MM en Clase VI

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Recursos: No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2f. Suministrar el 100% de los requerimientos de las Fuerzas Militares y otras entidades del Sector Defensa en otros bienes y servicios.

Descripción: La proyección estratégica de la entidad está orientada a suministrar el 100% de los requerimientos de otros bienes y servicios efectuados por las FF.MM y otras entidades del Sector Defensa, bajo parámetros de calidad oportunidad y precios en cada vigencia hasta el año 2014.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Suministrar otros bienes y servicios al Ejército.	119.555,29	96.631,62	99.510,26	102.563,34
2. Suministrar otros bienes y servicios a la Armada.	148,61	120,08	123,74	127,52
3. Suministrar otros Bienes y Servicios a la Fuerza Aérea	4.390,11	3.548,30	3.654,00	3.766,15
4. Suministrar otros Bienes y Servicios a la Policía Nacional	119.555,29	96.631,62	99.510,26	102.563,34

NOTA: Si bien las Fuerzas no anunciaron compromisos en la reunión de coordinación del clúster logístico en otros bienes y servicios, se proyectaron unas cifras para el cuatrienio 2011-2014, con base en el presupuesto asignado en 2010 para este tipo de abastecimientos. Por su parte, la Policía Nacional anunció el monto indicado para la adquisición de computadores.

Indicador:

Valor de los suministros Otros ByS efectuados a las FFMM y SD

Valor requerimientos de las FF.MM y Sector Defensa en otros bienes y servic.

Lidera: Dirección de Apoyo Logístico.

Recursos: No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2g. Ampliar la cobertura de la administración de los Comedores de Tropa del 85% al 100%.

Descripción: Al finalizar el año 2013 la ALFM tomará en administración la totalidad de los comedores de tropa de las Fuerzas Militares. Para el año 2011 se proyecta incrementar la cobertura de la administración de comedores de Tropa del 85% al 92% al asumir 10 nuevos comedores de tropa para un total de 134, de los 145 existentes.

Cifras en millones de \$

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Asumir la administración de los comedores de tropa de las Fuerzas Militares.	132 91%	139 96%	145 100%	Mantener cobertura



Indicador:

No. de comedores de tropa administrados por la ALFM

Total de comedores de tropa de las Fuerzas Militares

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Recursos: No requiere. Se ejecuta mediante la celebración de contratos interadministrativos.

C2h. Ampliar cobertura de Unidades de Negocios (Estaciones de Servicio, Servitiendas, Seguros y Transporte Aéreo).

Descripción: Las unidades de negocio existentes en la entidad no han abarcado en su totalidad de las necesidades del mercado objetivo, por tal motivo, se hace necesario incrementar la cobertura existente en cada uno de ellos.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Construir 1 estación de servicio en Larandia		\$1.250 Mill	\$1.250 Mill	
2. Instalación 3 estaciones móviles de combustible (Toledo NS, la Uribe Meta, Colombia Huila)	\$1.200 Mill			
3. Construir 2 nuevas SERVITIENDAS (Marandúa -Vichada y Larandia – Caquetá)	\$1.600 Mill.			
4. Adecuar 3 ServiAGLOS a formato de Servitiendas AGLO (Apiay, Carepa y Barranquilla)	\$1.400 Mill.			
5. Suscribir cinco (5) contratos interadministrativos con empresas de GSED, para seguros generales				
6. Abrir tres (3) nuevos productos para líneas de seguros personales.				
TOTALES	\$3.200 Mill.	\$1.250 Mill.	\$1.250 Mill.	

Indicador:

Avance obra por proyecto.

Lidera: Dirección Cadena de Suministros – Dirección Comercial.

Recursos: Los que se indican en cada caso por un total de \$5.700 millones.



PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Esta perspectiva permite al grupo directivo identificar los procesos críticos internos en los que la Entidad debe ser excelente, es decir, aquellos procesos que tienen el mayor impacto por su capacidad de agregar valor para la satisfacción del cliente y el logro de los objetivos.

Objetivo Estratégico 3

GESTIONAR Y ESTANDARIZAR PROCESOS, BIENES Y SERVICIOS

Objetivos Específicos

P3a. Obtener concepto favorable sanitario para los Comedores de Tropa de las Fuerzas Militares administrados por la ALFM.

Descripción: Como parte del proceso de mejoramiento continuo propio del Sistema de Gestión de Calidad en el que se encuentra comprometida la entidad, se propone que finalizando la vigencia

2012 se contará con la totalidad de conceptos sanitarios favorables para los comedores de tropa.

Para la vigencia 2011 se contará con conceptos sanitarios favorables decien(100) comedores de tropa de los 134 administrados por la ALFM, es decir 38 adicionales a los 62 que ya lo tienen.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Obtener concepto sanitario favorable de los Comedores de Tropa administrados por la ALFM.	92 70%	118 85%	145 100%	Mantener Certific.

Indicador:

No. de comedores de Tropa Administrados por la ALFM con concepto sanitario favorable

Total Comedores de Tropa administrados por la ALFM.

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Recursos: \$ 3.000 millones.

P3b. Continuar la gestión de reestructuración y fortalecimiento de la entidad y regionales

Descripción: La estrategia que adelanta el GSED en el sentido de efectuar una negociación en bloque de ante el DNP - Programa de Renovación de la Administración Pública y el Ministerio de Hacienda con el fin de ajustar las estructuras y las plantas de personal de algunas entidades del grupo. Por esta razón, se requiere presentar los estudios previos para la adecuar la estructura organizacional y la planta de personal de la entidad.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Presentar el proyecto de reestructuración organizacional				

Indicador:

De cumplimiento, proyecto presentado.

Lidera: Oficina Asesora de Planeación y Dirección Administrativa.

Recursos: No requiere.

P3c. Iniciar proceso de implementación de la ISO 14001 para subprocesos Tostadora de Café, CAD, Servitiendas AGLO y Comedores de Tropa.

Descripción: La entidad en su compromiso con el medio ambiente, iniciará el proceso de implementación de la norma ISO 14001 en las actividades que la impactan. Para la vigencia 2011 se iniciara con los siguientes subprocesos.

<i>Metas</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
<p>Dar cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 14001 en los siguientes subprocesos:</p> <p>1. Tostadora de Café</p> <p>2. Centro de Abastecimiento y Distribución</p> <p>3. Servitiendas AGLO</p> <p>4. Comedores de Tropa</p>	■	■	■	■

Indicador:

Requisitos cumplidos X 100

Requisitos exigidos

Lidera: Dirección Administrativa – Modernización y Calidad

Recursos: \$240 millones.





PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN, APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de innovación, aprendizaje y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para el mejoramiento continuo y crecimiento a largo plazo. Los objetivos que se formulan desde esta perspectiva son los inductores necesarios para obtener resultados excelentes en las otras perspectivas. Desde esta perspectiva se afirma que las organizaciones deben invertir en infraestructura, entendida esta como física, tecnológica y mejora de procesos.

Objetivo Estratégico 4

MODERNIZAR LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA.

Objetivos Específicos

A4a. Construir y/o adquirir infraestructura física orientada a mejorar los sistemas logísticos para almacenamiento, distribución y abastecimientos Clase I, II, III, IV y VI

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Construcción Centro de Abastecimiento y Distribución Tipo I (Florencia).	\$1.800 Mill			
2. Adecuar y poner en funcionamiento el Centro de Abastecimientos y Distribución de Buenaventura.	\$450 Mill.			
3. Construcción CAD en Neiva.*		\$700 Mill		
4. Construcción CAD en Pto Inírida	\$500 Mill.			
5. Construcción CAD en San José del Guaviare *		\$500 Mill.		
6. Construcción CAD Popayán *	\$200 Mill.			
7. Construcción CAD en la Macarena		\$500 Mill.		
8. Construcción CAD en Puerto Carreño			\$700 Mill.	
9. Construcción CADs en Valledupar				\$1.000 Mill
10. Construcción CADs en Tolemaida - \$2.500 Millones *		\$1.000 Mill	\$1.500 Mill	
11. Reubicación CADs Nororiente - \$1.500 Millones			\$750 Mill	\$750 Mill
12. Modernización Infraestructura Clase III Reg. Sur \$1.500 Millones		\$500 Mill	\$500 Mill.	\$500 Mill
TOTALES	\$2.950 Mill	\$3.200 Mill	\$3.450 Mill.	\$2.250 Mill.

Descripción: Los nuevos retos que enfrenta la Agencia Logística como principal ente logístico del sector defensa hacen que la ampliación y modernización de la infraestructura física sea una

tarea de primer orden. En tal sentido la entidad se propuso incrementar la capacidad de almacenamiento y distribución de abastecimientos, especialmente I y II, a través de la construcción y/o adquisición de varios Centros de Abastecimiento y Distribución - CAD en sitios estratégicos en todo el país.

*Previa autorización del Ejército.

Indicadores:

Avance de Obra por Proyecto.

Lidera: Dirección Cadena de Suministros.

Recursos: Los que se indican en cada caso por un total de \$11.850 millones.

A4b. Registrar la información presupuestal en la plataforma SIIF II Nación.

Descripción: Registrar en paralelo la información de la cadena presupuestal en la plataforma SIIF II Nación.

Metas	2011	2012	2013	2014
I. Registrar el 100% de la Información presupuestal de la vigencia 2011 en SIIF II Nación				

Indicador:

Presupuesto registrado en SIIF II Nación

Presupuesto asignado a la ALFM

Lidera: Dirección Financiera.

Recursos: No requiere.

A4c. Construir la nueva sede principal en la ciudad de Bogotá.

Descripción: El desarrollo del proyecto de construcción de la nueva sede principal de la Agencia Logística se realizará en tres



vigencias. Para la vigencia 2011 se proyecta desarrollar la primera fase del proyecto, lo que implica contar previamente con las licencias respectivas y realizar la cimentación del edificio.

Metas	2011	2012	2013	2014
Obtener la licencia de construcción	\$500 Mill.			
Construir 1. etapa (Cimentación)	\$9.500 Mill.			
Construir 2. etapa (Terminación estructura y obra gris)		\$8.000 Mill.		
Construir 3. etapa (Terminación y Dotación)			\$7.100 Mill.	
TOTALES	\$10.000 Mill.	\$8.000 Mill	\$7.100 Mill.	

Indicadores:

1. Licencia de construcción aprobada.
2. Porcentaje de avance de obra.

Lidera: Oficina Asesora de Planeación.

Recursos: \$25.000 millones.

A4d. Implementar Sistema Integrado de Información ERP

Descripción: Implementar solución integrada de software, que contemple la totalidad de procesos misionales y de apoyo de la Agencia Logística y la creación de interfaces/interoperabilidad hacia sistemas informativos existentes al interior de la Entidad y no cubiertos por la solución, y con entidades del estado a quienes se debe reportar información.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Implementación ERP Oficina Principal y 2 regionales centro y fronteras				



Indicador:

Avance cronograma del proyecto.

Lidera: Oficina de Tecnología.

Recursos: \$11.900,0 millones.

A4e. Diseño del montaje e instalación de la Planta Procesadora de Alimentos

Descripción: Dentro del proceso de modernización de la infraestructura física de la entidad se ha contemplado se ha contemplado el montaje de la Planta Procesadora de Alimentos para mejorar tecnológicamente la preparación de alimentos los procesos de comedores de tropa y raciones de campaña. Este montaje está proyectado para ser desarrollado en tres vigencias iniciando en el 2011.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Obtener Estudios previos	\$500 Mill.			
2. Construcción 1. Fase. (Adquisición Terrenos)		\$1.000 Mill.		
3. Construcción 2. Fase. (Construcción Primera planta)			\$2.482 Mill.	
4. Construcción 3. Fase. (Construcción Segunda y Tercera planta)				\$4.500 Mill.
TOTALES	\$500 Mill.	\$1.000 Mill.	\$2.482 Mill	\$4.500 Mill.

Indicador:

Avance cronograma del proyecto.

Lidera:Dirección Cadena de Suministros.

Recursos:\$8.482 millones.

Objetivo Estratégico 5

FORTALECER GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Objetivos Específicos.

A5a. Desarrollar el Plan de Formación y Capacitación.

Descripción: Capacitar y formar a los funcionarios de la entidad con el propósito de mejorar sus conocimientos, destrezas y habilidades para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Cumplimiento del Plan de Formación y Capacitación a nivel nacional				

Indicador:

No. Actividades ejecutadas

No. De actividades programadas

Lidera: Dirección Administrativa.

Recursos: \$410 millones.

A5b. Desarrollar programas de bienestar y salud ocupacional

Descripción: Fomentar a través del desarrollo de un programa de bienestar y salud ocupacional un adecuado ambiente de trabajo y clima organizacional que permita el desarrollo y desempeño positivo de los funcionarios.



Metas	2011	2012	2013	2014
1. Realizar las actividades del plan de Bienestar programadas en el Plan de Bienestar				

Indicador:

No. Actividades ejecutadas

No. De actividades programadas

Lidera: Dirección Administrativa.

Recursos:\$1.120 millones.



PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva se centra en la formulación de objetivos orientados al crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de los costos, mejora de la rentabilidad y utilización de recursos, que permitan a la entidad su autosostenibilidad.

Objetivo Estratégico 6

ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

Objetivos Específicos

F6a. Fortalecer y ampliar el programa de créditos.

Descripción: El programa de créditos además de generar bienestar a los usuarios, constituye una importante alternativa para la generación de recursos que contribuyen al sostenimiento de la entidad a corto y mediano plazo. Este programa debe contemplar una campaña

informativa y publicitaria entre los integrantes del Sector Defensa y contar con respaldo tecnológico eficiente que permita minimizar los

Metas	2011	2012	2013	2014
1. 3.000 usuarios / año beneficiados por el programa				
2. Colocar \$30.000 millones / año con recursos propios				
3. Activar 2 nuevas líneas de crédito		MANTENER		

riesgos y prestar un servicio ágil y efectivo.

Indicador:

1. Usuarios beneficiados año / 3.000 usuarios.
2. Créditos colocados año / \$30,000,00 millones.

Lidera: Dirección Comercial.

Recursos: \$120.000,0 millones.

F6b. Fortalecer el patrimonio de la entidad y generar utilidades operacionales en Unidades de Negocio.

Descripción: Este objetivo se busca el fortalecimiento financiero de la entidad a través del incremento del patrimonio y del mejoramiento de la utilidad operacional.

Metas	2011	2012	2013	2014
1. Incrementar el patrimonio de la entidad en el IPC + 2 puntos		Mantener	Mantener	Mantener
2. Reducir la cartera de difícil cobro en un 50%		Mantener	Mantener	Mantener
3. Incrementar el número de semovientes respecto al año anterior	150 unds	175 unds	200 unds	225 Unds
4. Obtener utilidad operacional en las	\$350 Mill.	\$367,5	\$385,9 Mill.	\$405,2 Mill.

Servitiendas		Mill.			
5. Obtener utilidad operacional en Seguros		\$45 Mill.	\$50 Mill.	\$60 Mill.	\$70 Mill.
6. Obtener utilidad operacional en TransAglo		\$100 Mill.	\$110 Mill.	\$120 Mill.	\$130 Mill.
7. Obtener equilibrio financiero en programa agropecuario.			Mantener	Mantener	Mantener

Indicadores:

1. $(\text{Patrimonio del año actual} - \text{Patrimonio año anterior} / \text{Patrimonio año anterior}) \times 100$.
2. $(\text{Cartera de difícil cobro año actual} - \text{Cartera de difícil cobro año anterior} / \text{Cartera de difícil cobro año anterior}) \times 100$.
3. N° de reses año actual - N° de reses año anterior.
4. $(\text{Utilidad operacional} / \text{Utilidad operacional programada}) \times 100$
(aplica para metas 4,5 y 6).

Lidera: Dirección Comercial.

Recursos: No requiere.